دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

د. عبد السلام مخلوفي

أ. كمال برباوي

ma_abdessalem@yahoo.fr

مقدمة:

منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض وهو يسعى إلى الاتصال مع الآخرين مستعملا أساليب مختلفة تتوافق كل منها مع طبيعة المرحلة الحضارية التي تمر بها البشرية، وهذا من أجل تبادل الخبرات والمعلومات اللازمة.

فوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط و التنظيم و اتخاذ القرارات و التنسيق و الإشراف و المتابعة و الرقابة تُؤَدَّى جميعها بواسطة الاتصالات. كما أن المبادرة باتصال جيد وفي الوقت المناسب، تكون وراء نجاح الكثير من النشاطات والأعمال الرسمية، خاصة في التنظيم.

وقد تم تشبيه دور الاتصالات الإدارية في تسيير الموارد البشرية بأنه يعمل داخل المؤسسة كما تعمل الدورة الدموية في الجسم.

كما أن لنظم الاتصالات الإدارية السليمة والدقيقة تأثير كبير على فعالية المنظمة، وهي ضرورية لتحديد المواقف والمشاكل الإدارية بشكل واضح، و وضع حلول مناسبة مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة عن ذلك، فعملية اتخاذ القرار تبنى على مجموعة من المعطيات والمعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب أو المشكل المراد حله وبالتالي اتخاذ القرار بشأنه، و عليه فإن عدم قدرة نظم الاتصالات الإدارية على نقل وتوصيل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبين يمثل عائقا أمام عملية اتخاذ القرار.

يهدف هذا البحث إلى إبراز دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، و هذا من خلال المحاور التالية:

1: ماهية الاتصالات الإدارية والتقنيات الحديثة المستخدمة.

2: عملية اتخاذ القرار.

3: فعالية نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار.

4: معوقات الاتصال الداخلي و أثرها على عملية اتخاذ القرار.

5: خاتمة: تقديم بعض المقترحات التي تزيد من كفاءة وفعالية نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار.

1- ماهية الاتصالات الإدارية والتقنيات الحديثة المستخدمة.

- مفهوم الاتصال

الاتصال مشتق من الكلمة اللاتينية communis و تعني بالانجليزية Common أي مشترك أو اشتراك، أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك في المعلومات و الأفكار و الاتجاهات.

والمتتبع لكلمة "اتصال" في اللغات الأجنبية يجد أن عبارة communiquer "يتصل" أو عبارة communication "اتصال" قد ظهرت منذ حوالي النصف الثاني من القرن التاسع عشر .

و مع مرور الوقت تطور هذا المصطلح حيث أصبح يدل على " نقل الشيء أو توريثه أو إرساله"، و بذلك تصبح وسائل النقل كالقطارات و السيارات وكذا وسائل الإعلام المكتوبة وسائل اتصال، تدل على عملية مرور من نقطة إلى نقطة أخرى.

أما في لغتنا العربية ، فكلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" و الذي يحمل معنيين ، الأول هو ربط كائنين أي شخصين ، بمعنى محاولة إيجاد علاقة من نوع معين تربط طرفين ، و أما المعنى الثاني فهو يدل على البلوغ و الانتهاء إلى غاية معينة و من هنا يمكن القول بأن الاتصال في اللغة العربية هو الصلة و العلاقة و البلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة .

- مفهوم الاتصال الداخلي

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي، وانحصرت في زوايا أو جوانب محددة ، وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للإتصال الداخلي ومن بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي:

تعريف Alvin Dod " الاتصال الداخلي هو نقل البيانات والمعلومات اللازمة من و إلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالا"[1]

ويعرفه Dr Murphy " إن الاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح، وإن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل"[2]

وتعرفه الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي" الاتصال الداخلي هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى: تشجيع سلوك الإستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية و الجماعية فيها."[3]

- عناصر الإتصال الداخلي

حتى تتم عملية الاتصال يجب أن تتوفر عناصر وخصائص أساسية للحصول على اتصال ناجح وفعال، يمكن المؤسسة من ضبط ميكانيزمات وتنظيم معلومات من أجل إيصالها واستقبالها في أحسن الظروف و في صيغة مفهومة حتى تلعب دورا في تحسين العملية التسييرية للمؤسسة.

أولا: عناصر الاتصال، نجملها فيما يلي:

1- المرسل" المصدر"

يعتبر المرسل مصدر عملية الاتصال، و هو من يبعث بمجموعة" أفكار، أخبار" قصد إثارة سلوك معين لدى الطرف الآخر، وقد يكون شخصا عاديا أو معنويا مثل: المؤسسة، الشركة..... إلخ.

2- الرسالة

وهي المعلومات أو الآراء أو الأفكار أو الاتجاهات التي يرغب المتصل إيصالها إلى المرسل عبر الرموز، وقد تكون صوتية مثل: الكلام أو الموسيقى أو صورية مثل: الكتابة، التصوير أو حركية مثل الإشارات أو خليطا مكونا من أكثر من شخص.

3- الوسيلة

على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا أو تأثيرا أو فعالية على المستقبل. و هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال،فمنها الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات واللجان التلفزيونية والندوات والمحادثات الشخصية والمؤتمرات، وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات

والتقارير والمجلات والفاكس واللوائح. ومن بين الوسائل التي سيطرت على عملية الاتصال -نظرا لسرعتها ودقتها وضمانها الوصول السليم للمعلومات- هي الإعلام الآلي.

4- المستقبل

هو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل من خلال الحواس المختلفة مثل" السمع، البصر، الشم الذوق، اللمس ".يختار وينظم المعلومات ويعطي لها تقسيما ومعانيا، ودلالات، ولا شك أن عملية الاستقبال وتفسيرها تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه و أسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه.[4]

5- رد الفعل والتغذية العكسية

لكي يتحقق المرسل من مدى نجاح عملية الاتصال وأن المستقبل قد استوعب وفهم الرسالة بنفس المعنى الذي يقصده، لابد من معرفة رد فعل المستقبل حيث أنه بعد استقبالها يقوم بتحليلها وتفسيرها ثم الاستجابة لما جاء بها، وفي حالة عدم استيعابها وفهمها فسوف يقوم بردها إلى المرسل لإدخال تعديلات عليها أو توضيحها أو تغييرها.

6 - **الترميز**

و هي عملية وضع محتويات الرسالة بشكل يمكن المستقبل من فهمها و إدراك المعنى المرغوب إيصاله ومحاولة تدقيق المفهوم العام لهذه المعلومات وذلك عن طريق استعمال ثلاثة أنواع من الرموز" لغات، رسوم، أفعال " كوضع رموز رياضية و رسوم بيانية، تساعد على فهم مضمون الرسالة وإخراجها من الغموض الذي يمكن أن تقع فيه.

7- فك الرموز

من أجل استكمال عملية الإتصال فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من طرف المستقبل و ينطوي على التفسير أو محاولة الفهم و الذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال و إدراكاته نحو المرسل أو المتصل.[5]

8- البيئة

إن الموقف الذي تتم فيه عملية الاتصال عنصر هام في نجاح الاتصال أو فشله فظرف أو بيئة الاتصال، تحدد لنا أسلوب الاتصال و وسائله و حجمه و نوعه.

9- التشويش

تؤثر الضوضاء أو التشويش على درجة جودة وفعالية الاتصال، مما يؤدي إلى حدوث تحريف في معنى الرسالة وعدم وضوحها. و تتعدد مصادر وصور التشويش بحيث يمكن إرجاعها إلى:

- المرسل عندما يقوم بإعطاء معلومات و معارف خاطئة غير صادقة.
- وجود أخطاء مطبعية، لغوية.
- محتوى الرسالة لا يتناسب مع مستوى ثقافة و حاجات و اهتمامات المستقبل.
- إرسالها في وقت غير مناسب و بوسيلة غير ملائمة.[6]

- طرق ووسائل الاتصال الداخلي

تختلف وسائل الاتصال باختلاف طبيعة المرسل أو المرسل إليه وطبيعة الرسالة و يتم تمييز ثلاث طرق من الإتصال:

1-الإتصالات المكتوبة

التي تتميز بأنها مسجلة و مدونة و يمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها و صياغتها. و حتى تكون واضحة و جيدة يستحسن استعمال لغة بسيطة، و كلمات مألوفة، خرائط و رسوم توضيحية، و تجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة و من أهم أدواتها:

1-1 المجلات الحائطية

تستخدم لتعريف العاملين بمواقيت العمل و العطل، و برزنامة برامج التكوين المتاحة و بقوائم الأقدمية ...
و هي وسيلة بسيطة، ضئيلة التكاليف، فعالة لإعلام العاملين بالمسائل التي تهمهم بشكل مباشر.

1-2 كشوف المعلومات

تتغير من تنظيم إلى آخر، فقد تكون يومية، أسبوعية، أو شهرية تبعا لإمكانيات المؤسسة و احتياجاتها، و هي فعالة جدا للاتصال بالعاملين و إعلامهم و تحسين معنوياتهم أحيانا، هذه الوسيلة تعطي صورة حسنة عن المؤسسة.

1-3 صندوق الإقتراحات

من خلاله يمكن للعمال وضع اقتراحاتهم كتابيا، حتى تطلع عليها الإدارة و تقوم بدراستها، كما يمكن أن تتسع إلى استقبال شكاوي العاملين.

1-4 الإعلام الآلي

هي الوسيلة الأكثر استعمالا لتوضيح المعلومات الكمية و الكيفية داخل المؤسسات. تتميز بسرعتها الكبيرة و فعاليتها خاصة مع دخول البشرية عصر الانتــرنت الذي ألغى الكــثير من الحواجز و الحدود و العراقيل و الصعوبات.

1-5 الفاكس و التلكس

لقد أصبحت وسائل ضرورية لابد من وجودها لتسهيل عمليات الاتصال حيث بالإمكان نقل معطيات (أرقام) و قرارات باستخــدام هذه الوسائــل، اختصارا للوقــت و الجهد.

2-الاتصالات الشفهية

تتم بالاتصال المباشر بين المرسل و المستقبل إما وجها لوجه، أو من خلال الاجتماعات أو التجمعات. فائدتها أنها تعطي ردود فــعل مباشــرة و تبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها و تعديلها، كما يزيد اجتماع الرئيس و المرؤوس من ثقة المرؤوس و يرفع من روحه المعنوية، و قد دلت الدراسات أن 75 % من التعليمات و المهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي و أن المديرين يفضلون الإتصالات الهاتفية و الاجتماعات عن غيرها من الاتصالات الأخرى.

3-الاتصالات غير اللفظية

تتــم عادة عن طريــق تعــابــير الوجه و لغة العيــون و حركات الجسم للفرد، و التوكيدات الصوتية، و الإشارات، و بعض إشــارات الــرأس و الحملقــة أو تحويل النظر، و كذلك إرسال إشارات التغذية العكسية من قبل المستمعين. كما يظهــر عليهــم من تعبيرات بالفــم و حاجب العين حيث يظهرون عما إذا كانوا يوافقون أو يفهمون أو يندهشون، كما تتضمن نغمــة الحــديث الحادة أو الهادئة أو العالية أو المنخفضة وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا و عدم الرضا و عدم الموافقة و اللامبالاة [7]... و في كثير من الأحيان تتبع الاتصالات غير الكلامية الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال و تأكيده . و يحتل الاتصال دون اللفظي موقعا متميزا وهاما في عمليات الاتصال ، يؤهله كي يتناسب - طردا - مع قوة جدول الأعمال الخفي ، ومدى صعوبة التعبير عنــه ، لذلك فإن إساءة استخدامها أو عدم التحكم في تقنياتها، سيؤدي إلى إعاقة أكيدة للاتصال فــــي المؤسسة. وعلى سبيل المثال، فإن الإشارة تلعب دورا هاما، ولذا فقد أولى علماء الاتصال أهمية كبرى للتبادلات غير اللفظية التي تعتبر كثيرة و متعددة إلى درجة يمكن اعتبارها كوسيلة مستقلة للاتصال ، إذ يتحدث الناس من خلال حركات الجسم و الأشياء و هو ما سماه "***هال***" **HALL** لغة الصمت. [8]

إن اللغة اللفظية هي أداة التواصل الأساسية و النهائية. تمر الرسالة الخفية من خلال اللغة دون اللفظية، وغالبا ما يقوم الناس في هذه الحالة باستكشاف المعاني، والغوص وراء الخفي والمضمر في الكلام اللفظي، من خلال الاستعانة بقدرتهم على قــراءة اللغة دون اللفظية، ذلك أن هذه اللغة هــي الأصــدق في الإفصاح عن المشاعر والنوايا والحالات الوجدانية، التي نحاول إخفاءها بالكلام.

- **تجاهات الاتصال**

تتعلق بالاتصال الرسمي، و هي ثلاثة حسب أغلب الدراسات:

1 - الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل

و هو عبارة عن تدفق المعلومات و الأفكار من المستوى الأعلى إلى أسفل السلم التنظيمي، تنتقل فيه المعلومة عبر سلسلة التدرج الرسمي سواء في شكل قرار أو توجيه أو في شكل مطالب من الرئيس إلى المرؤوس. يكون هذا الاتصال على شكل قـــــرارات و معلومات و أوامر و توجيهات. وهذا النوع من الاتصال هو الأكثر انتشارا.

و نلخّص هذا النوع من الاتصال كما يلي :

- الأوامر والتعليمات المرتبطة بالعمل، و الأوامر مادة توضع بصيغة الحاجة الذاتية للمنظمة أو المصلحة العامة، بحيث لا يظهر الأمر على أنه مصلحة شخصية أو رغبة خاصة للرئيس أو المدير[9].

- المعلومات المتعلقة بفهم العمل و ارتباطه بالأعمال الأخرى في المنظمة.

- المعلومات المتعلقة بالإجراءات و التطبيقات التنظيمية.

و يعتمد الرئيس في الاتصال بمرؤوسيه على وسائل شتى تتكون من المقابلات و الأحاديث الشــفوية التي يجريها معهم أفراد و جماعات، و من الأوامر المكتوبة، و الخطابات و الكتيبات التي تصدرها الإدارة و التقارير الدورية لتقييم الآراء.

ومن إيجابيات هذا النوع من الاتصال :

1 . يلعب دورا هاما في إنجاز العمل وفق تعليمات دقيقة و محددة و نظام واضح للمكافآت و العقوبات التي يمكن أن تطبق في مختلف الأحوال.

2 . يضع برنامجا تقويميا لأداء المرؤوسين يمكّنُهُمْ من إدراك تتبع الرؤساء لأدائِهم، مما يساعد على تعزيز السلوك الإيجابي و تفادي الأخطاء أو تصحيحها في الوقت المناسب.

3 . ضروري لشرح الأهداف و السياسات و تنفيذ الخطط و البرامج و تحديد الاختصاصات و توضيح الأعمال و البث في الأمور.[10]

4 . ضروري لتتم عمليات الاختيار و العلاقات العامة و الإنسانية و الضرورية على أكمل وجه.

5 . مرآة عاكسة لطريقة تعامل الرئيس مع مرؤوسيه ؛ فإذا كان متعسفا فإن هذا يولد الشعور بالخوف لدى المرؤوسين مما يؤثر على الاتصال التنظيمي الصاعد و يؤدي إلى ازدياد الهوة بين القيادة والقاعدة الذي يؤدي حتما إلى نتائج سلبية.

6 . يعتبر أكثر الاتصالات سرعة في تنظيمات العمل .

7 . يقوم بنقل القرارات و التوجهات الخاصة، و نقل المعلومات من القمة و استقبالها في القاعدة و يلعب دورا في النقل الجيد و السليم لكل ما سبق.

2 - الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى: هو عكس النازل، ويستعمل في تقريب و استفسار و إعطاء معلومات عن العمل المنجز، و المشاكل و العراقيل، و تقديم الاقتراحات بشأن تحسين الأداء، و الاستفسارات حول النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة في أداء عمل ما، كما يزيد من دور المرؤوس في المشاركة. و يتضمن التقارير المكتوبة، تقديم الشكاوي، الاجتماعات التي ينظمها الرئيس لمرؤوسيه من حين لآخر، الطلبات .[11]

يرتبط هذا النوع من الاتصال بنوع القيادة السائدة في المؤسسة؛ فكلما كانت القيادة ديمقراطية كلما كان هذا النوع من الاتصال منتشرا و سهلا، والعكس صحيح إذا كانت القيادة متعسفة.

والحقيقة أن العمال يجب أن لا يقتصر دورهم على استقبال الرسائل فقط، بل إن موقعهم يحتم عليهم أن تكون لهم القدرة على إرسال المعلومات. [12]

ومن إيجابيات هذا النوع من الاتصال:

1. يعطي تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى للرئيس نظرة شاملة و كاملة الأبعاد عن المؤسسة والعمال المتواجدين فيهـــا، مما يساعد على أن تكون قراراته أكثر رشدا، تسمح للرئيس بمعرفة أثر

الاتصالات التي تصدر عنه(قرارات ــ أوامر ــ توجيهات..)، وذلك عن طريق ردود الفعل (**feedback**) التي تحملها الاتصالات الصاعدة (شكاوى و اقتراحات).

2. من خلال هذا الاتصال يكون من اليسير الكشف عن بعض الظواهر النفسية والاجتماعية.

3. كثيرا ما يسمح الاتصال الصاعد للعمال بالمشاركة في إنجاز القرارات.

4. يؤدي إلى تحفيز العمال على التعبير عن اقتراحاتهم المتعلقة بالتطوير.

5. يزود الإدارة بالحقائق و المعلومات التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات.

6. يساهم في التنفيس عن هموم العمال، و إزالة الكبت و الانطواء و السلبية.

3 - الإتصال الأفقي: يتم هذا الاتصال بإرسال المعلومات و تبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المركز، و مناصب العمل في النظام الإداري الرسمي، من أجل التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية و غيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي.

و هو وسيلة يلجأ إليها الأفراد لعرض و جهات نظرهم، و مقارنتها مع وجهات نظر الآخرين و آرائهم، و الحصول على تأييدهم فيما يخص هذه الآراء و الأفكار .

و من أسباب انتشار الإتصال الأفقي :

1. لجوء أعضاء المؤسسة إلى مصادر أخرى للمعلومات غير أساليب الاتصالات النازلة أو الصاعدة.

2. النظام التسلطي الذي يميز بعض المؤسسات، و يجعلها تعيش حالة سلبية، باحتكارها للمعلومات، و لهذا نجد أن الاتصال الأفقي مباح إلى حد كبير في التنظيمات الديمقراطية، و محدود إلى حد كبير في التنظيمات الأوتوقراطية أو التعسفية.

3. عدم ملائمة القرارات و الأوامر لرغبات و طموحات العمال؛ فقد لوحظ مثلا أنه إذا حدث تعارض بين الأوامر الرسمية الملقاة من أعلى إلى أسفل ، و بين رغبات الأفراد أو نواحي طموحهـــم ، فإن الاتصـــال الأفقي يزداد و ينتشر، ويجد فيه الأفراد متسعا أو مخرجا للتعبير عن آرائهم و وجهات نظرهم .

4 . تساعد على اتخاذ قرارات تكون أكثر رشدا، كما تسمح لهم بمعرفة ما يجري داخل المؤسسة.

و كثيرا ما يتمثل هذا النوع من الاتصال في المقابلات و الأحاديث الشفوية، سواء بصفة شخصية أو عن طريق الهاتف، في بعض الحالات تكون أوراق مكتوبة.

و يعتبر هذا النوع من الاتصال أقرب إلى الاتصال غير الرسمي. حيث يكون الأسلوب الشفوي المعمول به في نقل الرسائل الأكثر شيوعا و انتشارا.و غالبا ما يؤدي إلى نشوء علاقات صداقة تمتد إلى خارج المؤسسة .

و تعمل الاتصالات الأفقية على تكثيف و تنسيق جهود المديرين، في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، لأن التنسيق لا يتحقق فقط عن طريق الاتصال النازل. كما كانت قراراته النظرية التقليدية للتنظيم، إنما أصبحت الاتصالات الأفقية تساهم في تحقيق التعاون و التنسيق بين الجميع كفريق واحد متكامل و مترابط. كما تعطي الفرصة للعمال كي يستفيدوا من خبرات زملائهم.

و يولي أغلب المديرين و الرؤساء اهتماما كبيرا للاتصال النازل مهملين الاتصالات الأخرى في تنظيمات العمل (الصاعدة و الأفقية) التي لا تقل أهمية عندها.

و يقول "هنري فايول "HENRY FAYOL" : "أنه من الضروري تشجيع الاتصال الأفقي المباشر ، كوسيلة لتحقيق الفعالية الإدارية و الاتصالات الإنسانية السليمة ، مع مراعاة شرطين هما:

1.وجوب حصول الموظف على إذن من رئيسه قبل إعطاء أية معلومات لجهة أخرى.

2.ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية .

- كفاءة الاتصال

يتميز الاتصال ذو الكفاءة العالية بالخصائص التالية: السرعة، تقديم المعلومة المرتدة، تسجيلها، تخصيصها، ملائمة شكلها لموضوعها وبقائها في الذهن، تأثيرها على السلوك وتكلفتها المنخفضة:

1-السرعة:إن مدى السرعة والبطء في نقل المعلومات يعود إلى الوسيلة المستخدمة وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في الوقت المناسب.

2-الارتداد: توفر الوسائل الشفهية في الاتصال إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم و إتمام عمليات الإتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات و المذكرات و التقارير فهي بطيئة و غير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الإتصال.

3-التسجيل: يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات و ملفات و ذلك مثل الخطابات و المذكرات و التقارير، و يفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال، أما الوسائل الشفوية للاتصال فيصعب تسجيلها و الاحتفاظ الرسمي بها.

4- الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلــومات كثيفة مثل الخطابات و التقارير، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المسهبة كعرض الوقائع المعقدة أو الخطب أو النتائج المتابعة و الرقابة و بالتالي كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

5-الرسمية: إذا كان موضوع الإتصال رسميا، أمكن استخدام وسائل اتصال متناسبة كإعلام فرد بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، و الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل و الأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية و الهاتف، و هناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات و اللجان و التقارير.

6-التكلفة : كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل، و تشمل التكلفة الأدوات المكتبية المستخدمة،الطبع و البريد و الهاتف و أجور العاملين المشتركين في الاتصال، و تتمثل في تكاليف الإرسال و الاستقبال و التخزين و التحليل و الاسترجاع ، و التكلفة عنصر نسبي تكون مناسبة مقارنة بالعوائد المحققة منها.

- **تعريف تكنولوجيا الإعلام و الاتصال**

لقد تعددت التعاريف الخاصة بهذا المفهوم فهناك تعاريف تقول:

- إن تكنولوجيا المعلومات هي البحث عن أفضل الوسائل لتسهيل الحصول على المعلومات و تبادلها وجعلها متاحة لطالبيها بسرعة وفعالية.[13]

ويمكن تعريفها بأنها تلك الوسائل والأساليب المتعلقة بجمع وتخزين وإرسال المعلومات باستعمال أجهزة الإعلام الآلي.

كما تتجسد أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجموعة من النواحي، نلخصها في النقاط التالية:

– تسهيل عملية حصول المؤسسة على قاعدة بيانات ذات أهمية كبيرة وبدرجة كافية من الوضوح.

– سهولة وسرعة الوصول إلى النتائج عند استخدام المعلومات التي تحملها رسائل العملية الاتصالية بالكم والنوع والوقت المرغوب فيه.

– تسهل على المؤسسة عملية الانفتاح على العالم ومسايرة المستجدات المتتالية فيه.

– فتح المجال والمساعدة على الحوار، وتفهم وجهات النظر بين أطراف الاتصال بسرعة عالية و بطريقة مثلى مما يسمح بصنع القرار بدقة وموضوعية و رشادة أكثر.

و أهم التغيرات التي تحدثها هذه التكنولوجيا في المؤسسة:

– تسمح بتحقيق سهولة في الاستخدام وفي التكوين، عن طريق خلق وسط جماعي قائم التكامل والترابط بين مختلف وحدات المؤسسات.

– تنمي الشعور بالإنتماء عند العمال، عن طريق منحهم استقلالية كبيرة في التصرف وتوسيع قاعدة اتخاذ القرارات، مما يمكنهم من المشاركة فيها.

– تساهم في بناء منظمة ذكية، تسمح باتخاذ قرارات دقيقة ومناسبة عن طريق استغلال التدفق الهائل والسريع للمعلومات في تحقيق متطلبات الجودة.

– تساهم في رفع كفاءة العمال عن طريق تمكينهم من الإتصال بأصحاب الخبرة، سواء في نفس المؤسسة أو من باقي المؤسسات، مما يخلق جو عمل قائم على التفاعل، التعاون وتبادل الأفكار والخبرات، وهو ما يساعد على تنمية الموارد البشرية.
– تفعل التعاون بين المؤسسات عن طريق ربطها بالأنترانت.

2- عملية إتخاذ القرار:

- " القرار، هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكل، انتهاز فرصة" [14].

-" القرار، هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، و اختيار الحل الأمثل من بينها" [15].

- " عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج و المبيعات و هذه المعايير عديدة، لأن جميع القرارات تتخذ و في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، و يتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة" [16].

- خطوات عملية إتخاذ القرار

تتمثل خطوات إتخاذ القرار فيما يلي:

1. تحديد المشكلة.
2. تحليل المشكلة.
3. تنمية الحلول البديلة (أي تحديد البدائل).
4. تقييم كل بديل.
5. إختيار أفضل حل (بديل).
6. تحويل القرار إلى عمل فعال و متابعته.

و نقدم شرحا لكل خطوة من الخطوات السابقة :

1. تحديد المشكلة :

الخطوة الأولى في عملية إتخاذ القرارات تتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود مشكلة ما، و المشكلة هي : " إنحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن و بين ما يجب أن يكون" [17]. أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة إختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها.

و عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي. و ليس الأعراض الظاهرة التي توحي للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، و هذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات التالية. ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرارا غير سليم لعدم ملاءمته للمشكلة التي صدر بصددها، فقد تكون مشكلة مدير المبيعات لا ترتبط بتعديل الحملة الترويجية لزيادة المبيعات بقدر ما تكون ناتجة عن أسباب أخرى مثل عدم تصميم السلعة بشكل يناسب رغبة المستهلك أو إرتفاع أسعارها.

2. تحليل المشكلة :

بعد أن يتعرف الباحث على طبيعة المشكلة و يحددها فإنه يقوم بتحليلها، أي تصنيفها و تجميع البيانات و الحقائق و المعلومات المتعلقة بها. و من الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم بإتخاذ القرارات بشأنها و الأفراد الذين يجب إستشارتهم عند إتخاذ القرار، و الذين يجب أن يُبلغوا بصدور القرار و محتواه، و الأفراد الذين سينفذون القرار.

و عادة يتم التصنيف حسب أربعة أسس هي:

- الفترة الزمنية المستقبلية للقرار (أي الفترة الزمنية التي ينبغي على المنشأة الإلتزام بها للقيام بالعمل المتعلق بالقرار).
- وقع القرار على الوظائف و المجالات الأخرى.

- عدد الاعتبارات النوعية "*Qualitative*" التي تدخل في القرار.
- مدى التكرار المنتظم للقرار.

إن عملية تحليل المشكلة لإتخاذ قرار بشأنها، تتطلب القيام بجمع البيانات و المعلومات و الحقائق المتعلقة بها و ما يحيط بها من إشكالات، و على متخذ القرار أن ينتقي المعلومات و الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة و يستبعد غيرها من المعلومات، و عليه أن يتأكد من صحة المعلومات.

3. تنمية الحلول البديلة (أي تحديد البدائل) :

إذا تم إنجاز الخطوتين السابقتين بنجاح أمكن تحديد بدائل الحلول أو القرارات التي يمكن إتخاذها ، ذلك أن التشخيص السليم يحدد المشكلة و يحصرها في نطاق واضح، و تحليل المشكلة يفصح عن الأسباب التي أدت إليها، و التعرف على الأسباب يرشد إلى بدائل الحل.

فالخطوة الموالية في عملية إتخاذ القرار هي البحث عن البدائل و الحلول المختلفة، و يقصد بالبدائل"تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلال من الفرق بين ما يحدث فعلا و ما يجب أن يكون" .

و يعد البديل الوسيلة الموجودة أمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة، و يشترط في الحل البديل أن يتميز بما يأتي :

1- أن تكون له القدرة على حل المشكلة (أي قدرته على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار للوصول إليها).

2- أن يكون في حدود الموارد و الإمكانات المتاحة.

وجود أحد الشرطين دون الآخر ينفي عن الحل صفة البديل القابل للإختيار.

يجب أن يقوم متخذ القرار بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ و عدم اختيار البديل المناسب، و البديل المناسب هو الذي يفي بمجموعة من الشروط و المتطلبات الدنيا.

4. تقييم كل بديل :

بعد الإنتهاء من تحديد الحلول البديلة للمشكلة، تأتي مرحلة تقييم نتائج البدائل، أي تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا و ما يتصف به من عيوب، و مدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة موضوع البحث.

و تعد هذه المرحلة من المراحل التي تتطلب جهدا فكريا شاقا، لأن مزايا و عيوب البدائل المحددة لا تظهر بصورة واضحة عند الدراسة و لكنها تظهر فعلا عند التطبيق في المستقبل، فهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل. لذلك غالبا ما يرافق مقارنة البدائل و تقييمها الشك و عدم التأكد من صلاحيتها.

و نجاح متخذ القرار في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق و حداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها، و كذلك على مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب أي قبل إصدار القرار.

5. إختيار أفضل حل :

بعد القيام بتحديد المشكلة و تحليلها و تنمية الحلول البديلة و تقييم كل حل، فإن متخذ القرار يكون من موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل، أي البديل المناسب على ضوء المعلومات التي توافرت، و تسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة الحسم أو مرحلة الإستقرار النهائي على بديل بالذات.

6. **تحويل القرار إلى عمل فعال و متابعته** :

يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد إختيار البديل المناسب للحل، و لكن هذا الإعتقاد غير صحيح، فالعملية لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ و تحويله إلى عمل فعال عن طريق تعاون الآخرين، و هنا كل ما يمكن لمتخذ القرار فعله هو إبلاغ الأخرين ماذا ينبغي عليهم عمله و تحفيزهم على عمل ذلك.

و عملية تحويل الحل إلى عمل تستلزم أن يتفهم القائمون بالتنفيذ التغيرات المتوقع حدوثها في سلوكهم و تصرفاتهم، كذلك التغيرات المتوقعة في تصرفات الأشخاص الآخرين الذين يعملون معهم، و لكن الفهم وحده لا يكفي إذ لا بد من تحفيزهم و ترغيبهم.
و من أفضل وسائل تحفيز الأفراد و دفعهم للعمل هي تلك التي تجعل العاملين يؤمنون بأن القرار المتخذ هو قرارهم، و لن يتأتى ذلك إلا بإشتراكهم في عملية إتخاذ القرار خاصة في مراحل تنمية الحلول و تقييمها و اختيار أنسبها، لأن مشاركتهم في هذه المراحل قد تساعد على إظهار بعض الصعوبات أو الموارد المتاحة غير المستعملة التي تكون غير معروفة بالنسبة لمتخذ القرار.
و بما أن الكثير من العوامل و المتغيرات التي تحيط بعملية إتخاذ القرار قد تتغير بإستمرار، فإن عملية متابعة و رقابة التنفيذ تساعد متخذ القرار على التأكد من سلامة قراراته و قدرتها على تحقيق الأهداف.
فمتخذ القرار بمتابعته المستمرة يتعرف على أوجه القصور و العقبات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ و يسعى لتذليلها، و يمكنه بالتالي الوقوف على النتائج و المتطلبات، كتعديل القرار أو إتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه.

3- دور نظم الاتصالات في اتخاذ القرار

تمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أهم العناصر الأساسية في تقدير القيادة للموقف، وبالرغم من صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الكاملة والصحيحة فإن البحث الدائم عن هذه البيانات والمعلومات بكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كافة العمليات الإدارية في المنظمة، وتختلف البيانات والمعلومات المستخدمة باختلاف نوع القرار ومن أجل هذا ينبغي أن تصدر الإدارة تعليماتها إلى الوحدات التابعة لها لموافاتها بأهم البيانات والمعلومات التي ينبغي استيفاؤها لاتخاذ القرار وتنفيذه، ومن ثم تقوم كل وحدة بالبحث عن البيانات والمعلومات المطلوبة منها وإرسالها إلى القيادة التي تتجمع لها البيانات من مختلف الوحدات ثم تتولى تحليلها وتقويمها بحيث تصبح صالحة لأن تكون عنصرا من عناصر اتخاذ القرار السليم.[18]
وإذا كان من المتفق عليه بين علماء الإدارة على ما للبيانات والمعلومات من أهمية في اتخاذ القرارات، فلا تزال مشكلة الإدارة في الوقت الحالي هي مشكلة الاتصال بمعنى جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، حيث أن نقص تلك المعلومات هو الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة، والعكس صحيح، فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فعالية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من البيانات والمعلومات الصحيحة المستمدة من نظام جيد للاتصالات يكفل نقل تلك البيانات والمعلومات الصحيحة اللازمة لمتابعة التنفيذ أولا بأول، وتصحيح كل خطأ يقع أو يوشك أن يقع، ذلك أن أي انحراف في التنفيذ يكون نتيجة عدم وصول البيانات التي تفيد منع هذا الإنحراف.
وعليه فالاتصال الجيد يحقق مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح، إذ أن عدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري ومرؤوسيه، يجعله يعيش في عزلة عنهم، ولا يمكنه التأثير فيهم بالصورة الكافية، مما يحرمه من معرفة ردود أفعالهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها، و بالتالي فإن الاتصال الجيد طريق للقائد من أجل اتخاذ قرارات فعالة قائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة والمتمثلة فيما يلي:

1- تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة:

تعتبر هذه المعلومات ضرورية إذا أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة، حتى أنه ظهر شكل من أشكال الإدارة يسمى **الإدارة بالمعلومات**، أي أن كل سلوك أو تصرف وقرار للإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيدا عن التحيزات و الأهواء الشخصية، والضغوط، فالقائد في إدارته وعند اتخاذه للقرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير المعلومات.
ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة الحديثة،فإنها تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات وخاصة في المنظمات الكبرى يسمح بالحصول على المعلومات، والبيانات وحفظها بصورة جيدة حتى يسهل للقائد ولغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.

2- جعل القائد عارفا بحقيقة ما يجري داخل منظمته:

لعل أسوأ القادة الإداريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم، حيث يتقوقعون داخل مكاتبهم الخاصة، وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو متغيرة أو مشوهة، وهذا يؤدي بهؤلاء القادة إلى اتخاذ القرارات الخاطئة والتصرفات غير المنطقية.

والقائد الإداري هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير، فالمعلومات والحقائق قد تصل إلى القائد الإداري ولكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب، مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات.

3-تمكن القائد الإداري من التأثير في مسؤوليه:

إن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه، والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه، فلكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعاملين، كما أن القائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين يصدر توجيهاته وأوامره، التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين، وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الاتصال في منظمته.

نخلص مما تقدم إلى أن مفهوم الاتصالات يمثل تبادلا للأفكار والمعلومات والبيانات فيما بين القادة ومرؤوسيهم ومن ثم صارت مسألة تبادل تلك الأفكار والمعلومات والبيانات من أبرز المستلزمات الأساسية في عملية صنع القرارات في الإدارة المختلفة.

لقد أصبحت كفاءة الإدارة وصحة القرارات معتمدة على مدى توفر المعلومات الكافية والمواصفات الكمية والكيفية وفي الوقت المناسب، كما أن تعاظم الأثر التكنولوجي في الحضارة الإنسانية وإدراك المجتمعات المتقدمة لأهمية المعلومات ودورها في ترشيد القرارات أديا إلى تعاظم دور نظم الاتصالات بحيث باتت شرطا أساسيا لمواكبة التطورات الهائلة في مجال قيادة الجماعات والأفراد في المنظمات الحديثة.

كما تساعد نظم الاتصالات الفعالة القادة الإداريين على تفهم وجهات نظر مرؤوسيهم بأقصى سرعة مما يساعدهم على صنع القرارات واتخاذها بدقة وموضوعية أفضل.

4- معوقات الاتصال الداخلي وأثرها على اتخاذ القرار

هناك عدد من العوامل التي تساهم بشكل سلبي في فعالية الاتصال و اتخاذ القرار وقد قسمها البعض إلى نوعين:[19]

النوع الأول: عدم كفاءة نظم الاتصال نتيجة لنقص أو ضعف وسائل الاتصال وهو ما يدعو إلى الاهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الإتصال.

أما النوع الثاني:فيرتبط بعوائق تنظيمية وأخرى نفسية وبيئية.

1- معوقات تتعلق بوسائل وقنوات مهارات الاتصال

- الافتقار إلى نظام للاتصال يضمن انسياب وتدفق المعلومات من كل الاتجاهات.
- استخدام وسائل اتصالية غير مناسبة.
- عدم توافر المهارات والقدرات اللازمة لاستخدام وسائل الاتصال.
- الإفراط في الاتصال أو سوء استخدامه.

2- معوقات تنظيمية

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.
- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال، وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم.
- عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية .
- عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيها يسبب عدم رضاهم عنها.
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.

- توجه الأفراد إلى السلطات الأعلى من السلطات المباشرة لهم مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى ويخلط أحيانا بعض الأعمال.
- تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية نتيجة لتنوع جنسيات العاملين.
- كبر حجم المنظمة.

3- معوقات نفسية واجتماعية

- كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم. وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة.
- ضعف الفهم الجديد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة. وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل. مما يؤدي إلى انعزال هذه الإدارة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.
- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة، وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل و هذا لجمود اللغة المستعملة.
- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات بهدف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف الإدارة العليا.
- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء دورهم الاتصالي على الوجه المطلوب وهذا في مختلف المستويات.(مثل عدم تعاونهم وضعف رغبتهم في الاتصال).

4-معوقات بيئية

- الانتشار الجغرافي وتعدد مواقع العمل.
- تنوع تشكيلة القوة العاملة من حيث المصادر والخلفيات الاجتماعية والثقافية والحضارية.
- مجموع القيم والأفكار والدلالات السائدة بالمؤسسة.

الخـــاتمة

إن مسألة الاتصال الداخلي يجب أن تثير اهتمام الكثير من القادة الإداريين ، الذين يرون النجاح في بناء شبكة علاقات مهنية متينة، إذ عليهم أن يبحثوا بجد عن أفضل الطرق وأنجع الأساليب لتوفير الراحة النفسية والبدنية للعاملين والسيولة المعلوماتية الكاملة حتى يقدموا أقصى ما لديهم من جهد في العمل.

لقد أصبح لزاما على القادة إعادة النظر في طرق وأساليب الإدارة والتسيير والتنظيم، وبالأخص في مجال العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية، وذلك عبر تعديل أو تغيير السياسة الاتصالية المتبعة، بشكل يمكنها من الاستمرار والتطور في ظل الكم الهائل المتسارع من التغييرات المتواصلة يوميا، وهذا حتى يتسنى للمؤسسة إثبات مكانتها وتوضيح صورتها والتعريف بمنتجاتها ونشاطاتها.

لقد كان هدف البحث تحديد أهمية نظم الاتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرار، ومن خلاله تم التوصل إلى بعض النتائج نحصرها في النقاط التالية:

1- يعبر الاتصال عن عملية اجتماعية مبنية على تبادل الآراء والأفكار من أجل نقل المعارف والخبرات بين طرفين أو أكثر، عبر وسائل مختلفة تعددت وتطورت عبر الزمان والظروف.

2- إن التطور المعلوماتي الذي يشهده العصر، أصبح يفرض على المؤسسات اللجوء إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال نظرا لما لها من مزايا في تسريع وتطوير هذه العملية، وتجاوز الحواجز المكانية و الزمانية، خاصة في ظل الشكل الجديد لتنظيم المؤسسات الحديثة والتي تعرف باسم المؤسسات الإفتراضية.

3- تواجه عملية الاتصال بعض الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تحد من فعاليته وفعالية عملية اتخاذ القرار، فهناك معوقات تتعلق بوسائل وقنوات الاتصال، وهناك معوقات تنظيمية، ومعوقات نفسية واجتماعية، ومعوقات بيئية.

4- هناك علاقة قوية بين فعالية نظم الاتصال وعملية إتخاذ القرار، فلا يمكن الوصول إلى قرار فعال وصحيح في ظل غياب اتصال فعال.
كما يمكننا أن نعرض بعض الاقتراحات والتوصيات:
1- إبراز أهمية الاتصال الداخلي لدى أفراد المؤسسة من خلال التكوينات وعقد الندوات المتعلقة بالجانب التسييري والتنظيمي، وعدم حصرها في الجوانب التقنية فقط كما نراه في العديد من المؤسسات.
2- تعزيز روح الفريق الجماعي في العمل، وبناء الثقة وتدعيمها بين العاملين في المؤسسة.
3- توظيف الاتصالات غير الرسمية السائدة بصورها الاجتماعية المختلفة لمصلحة المؤسسة وأهدافها الرئيسية .
4- تكثيف الزيارات الميدانية لغايات تفعيل التواصل مع الأفراد وتشجيعهم، وتلمس احتياجاتهم لتلبية الممكن منها، واللجوء إلى ثقافة الحوار.
5- احترام آراء ومقترحات أفراد المؤسسة.
6- اللجوء إلى استعمال كل طرق و وسائل الاتصال المناسبة وعدم حصرها على فئة مهنية فقط، حتى لا تشعر الفئة الأخرى بالتهميش.
7- غرس في ذهن العاملين مفهوم صنع القرار، وإبراز مدى أهميتهم في عملية إتخاذ القرار الجماعي.

قائمة الهوامش:

---

[1]- محمد ياسين عطوف، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي،دار النهار،1981، ص239.

[2] -**CHANTAL RUSSENAULT ET MARITINE PRETET, ECONOMIE ET GESTION D'ENTREPRISE,ED DUNOD,1996,P25.**

[3]- **FRANCOIS BONEN ET BRUNO HENRIET,DRH…C'EST DÉ DÉJÀ, ÉDITION ORGANISATION,1998,P15.**

[4]ـــ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص259.

[5]ـــ جمال الدين محمد مرسي، السلوك التنظيمي، دار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2002، ص607.

[6]ـــ مصطفى كامل أبو العزم عطية ، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث،2002، ص198.

[7]-عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية،الدار الجامعية، الإسكندرية،1998،ص63.

[8]- **DURAND.J, LES FORMES DE LA COMMUNICATION,ED DUNOD,PARIS,1993,P5.**

[9]-محمود الشكرجي،إدارة المشاريع الصناعية،مطابع دار الكتب،بيروت،الطبعة الأولى، الجزء الأول،1967،ص366.

[10]- عبد الكريم درويش وليلا تكلا،أصول الإدارة العامة،المكتبة الانجلو - مصرية،القاهرة،1976،ص476.

[11]-فؤاد الشيخ سالم وآخرون،المفاهيم الإدارية الحديثة،مركز مكتب الأردني،الطبعة الخامسة،1995،ص229.

[12]-علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، الجزء الأول، 1975، ص223.

[13]ـــ محمد فتحي عبد الهادي، مقدمة في علم المعلومات ، كلية الآداب ـــ جامعة القاهرة دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة ص.117

14- **www.nadaa. Net** (رسالة ماجستير، إتخاذ القــرار وبحــوث التســويق، لا توجــد بقيــة المعلومات الأخرى)

15 - إبراهيم عبد العزيز شيحا. أصول الإدارة العامة. منشأة المعارف . الإسكندرية. 1993. ص : 341.

16 - بشـــير العـــلاق.أســـس الإدارة الحديثـــة:نظريـــات و مفـــاهيم .ط1.دار اليـــازوري العلمية.عمان.الأردن.1998.ص، 148.

17 - سيد الهواري. اتخاذ القرارات : تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الإبتكاري. ط1. مكتبة عين شمس و المكتبات الكبرى. القاهرة. 1997 . ص 3 .

18 - هزاع سبيب خالد السبيعي، دور الإتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003. من موقع **http://www.nauss.edu.sa/**

19 - محمد أمين عودة، مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية(القضايا والإســتراتيجية)، مطبوعــات جامعة الكويت، 1996، ص30.